



Oproep 512 Blended business models

Inhoudelijke rapportering fase 2

NAAM ORGANISATIE: VZW De Wroeter maatwerkbedrijf

NAAM PROJECT: Helpers High (de definitieve naam in de SO is Goeddoeners)

PROJECTNUMMER: 9883

1. Laad de tijdens deze rapportperiode opgemaakte deliverables op in het ESF-archief als bijlage aan jullie rapportering. We denken daarbij vooral aan documenten die hebben bijgedragen aan de realisatie van het uiteindelijke samenwerkingsmodel en aan de interne kennisborging ervan.

Volgende documenten zijn opgeladen in de archiefruimte van het ESF :

Doc 1 : sessie 1 Deloitte Febecoop 290621

Doc 2 : VB sessie 2 denkoefening Ludo

Doc 3 : VB sessie 2 denkoefening Koen

Doc 4 : sessie 2 Deloitte Febecoop 090921

Doc 5 : VB sessie 3 kopie planning 2022

Doc 6 : VB sessie 3 kopie Business Model Teambuilding

Doc 7 : sessie 3 Deloitte Febecoop 250122

Doc 8 : sessie 4 Deloitte Febecoop 220322

Doc 9 : VB ESF De Wroeter 37 graden Verdienmodel

Doc 10 : Finale versie Goeddoeners Business Model

Doc 11 : Getekende Samenwerkings Overeenkomst ESF Blended Business

Doc 12 : ESF Blended Business Models Finaal Rapport

Doc 13 Bruto lonen jan 2021

Doc 14 Bruto lonen jan 2022

Doc 15 Management overeenkomst Koen Windmolders

Doc 16 Knip kruispuntbank Koen Windmolders

2. Op welke wijze heeft u rekening gehouden met de opmerkingen die u ontving bij de goedkeuring om naar fase 2 over te gaan (zie ESF-applicatie) en/of bij projectbezoeken (indien van toepassing)?

Onze opmerking bij de goedkeuring van fase 2 was om bij het begin van fase 2 verder na te denken over de activiteiten die nodig zijn, om de innovatieve samenwerking binnen het business model, verder vorm te geven . We hebben, mede met de tips en adviezen uit de eerste sessie van Deloitte/Febecoop, deze meer concrete en doordachte planning samen opgesteld . Vervolgens zijn Koen Windmolders en ikzelf, Ludo Lathouwers, in de voorbereidingen van de begeleidingssessies hiermee verder aan de slag gegaan . Ik heb in de ESF archiefruimte een aantal van de relevante voorbereidingsdocumenten eveneens opgeladen . Zie ook hierboven in mijn antwoord op vraag 1, de verwijzing naar de documenten : 2,3,5, en 6, terug te vinden in de ESF archiefruimte.

3. Werden er ten opzichte van de planning die werd goedgekeurd na fase 1 significante wijzigingen doorgevoerd? Geef kort de initiële doelstellingen met betrekking tot de projectactiviteiten en de interne kennisborging, en geef daarnaast de uiteindelijke stand van zaken weer. Duid aan op welke wijze hier eventueel werd afgeweken van de goedgekeurde planning en motiveer.

De voornaamste wijziging die werd doorgevoerd in fase 2 was schuiven met de start van de geplande testevents. In de originele planning was de testfase voorzien voor de periode okt tot dec 2021. Omwille van de corona pandemie hebben we hiermee herhaaldelijk moeten schuiven. Uiteindelijk konden we zoals voorzien toch nog uit de evaluatie van de testevents, het verdienmodel waar nodig verder verfijnen.

Onze initiële doelstelling was (zie evaluatie fase 1, tevens aanvraag fase2):

“Doelstelling van dit project is een duurzaam partnerschap op te zetten rond het nieuwe verdienmodel. We mikken op termijn om jaarlijks samen minstens een 20-tal bedrijfsevents op te zetten. We starten in 2021 met enkele test-events op de locaties van de Wroeter om samen ervaring op te doen, maar willen zeker verbreden in de toekomst naar events met andere sociale organisaties, eerst in een uitvoerende rol, maar met de mogelijkheid voor hen om ook in het partnerschap in te stappen, als dat opportuun is voor alle partijen.

Binnen het partnerschap beschouwen we 37 graden en De Wroeter als gelijkwaardige partners met een gelijkwaardige inbreng, zowel financieel als naar verantwoordelijkheid.

We starten met ons beiden op, maar kunnen mits unaniem akkoord, het partnerschap in de toekomst uitbreiden.

De doelstellingen en verwachtingen willen we vastleggen in een 3-jaren plan, dat tussentijds zal geëvalueerd en, indien nodig, bijgesteld worden.

Het partnerschap zal worden bezegeld in een ondertekende samenwerkingsovereenkomst. Het huidige ontwerp zit in bijlage.

Zowel de samenwerkingsovereenkomst als het financieel plan worden in fase 2 verder gefinaliseerd, in samenwerking met de aangestelde project-adviseurs vanuit ESF.

*Het partnerschap heeft een duidelijke **meerwaarde** voor beide partners:*

***De Wroeter maatwerkbedrijf** krijgt, tijdens de events, maar ook in de daaruit ontstane langdurige samenwerkingen, opportuniteiten in het genereren van meer duurzame arbeidskansen.*

- *Meer werk/inkomsten – meer kansen voor doelgroep medewerkers.*
- *Meer omzet met betere marges, sterkere verbinding met reguliere bedrijven,*
- *Imago-shift van Welzijn/Zorg naar Werkplek/Onderneming*

***37 graden CV** genereert niet alleen extra omzet door het opzetten, verkopen en begeleiden van deze events, maar kan ook nieuwe verbindingen leggen tussen sociale en reguliere economie, wat hun missie is. Dat zorgt ook voor meer bekendheid en omzet in hun bestaande activiteiten met o.a. de eigen 37°-producten, die op hun beurt ook weer in maatwerkbedrijven gemaakt worden.*

Uiteindelijke stand van zaken omtrent de bovenstaande initiële doelstellingen :

Het duurzaam partnerschap tussen 37 graden en VZW De Wroeter maatwerkbedrijf is opgezet en bekrachtigd met een ondertekende samenwerkingsovereenkomst en een uitgewerkte bijlage van het verdienmodel met financieel plan. Beiden documenten nr 10 en nr 11, zijn opgeladen in het ESF archief. De operationele uitvoering van de events is bezig. Vragen voor nieuwe offertes komen binnen en een aantal events zijn reeds vastgelegd ook voor 2023.

De gelijkwaardigheid tussen de beide partners is geconcretiseerd in de SO. In het financieel plan is duidelijk dat de 30% commercialisatiemarge 50-50 verdeeld wordt. Deze doelstelling en concrete uitwerking van gelijkwaardig partnerschap op vlak van verantwoordelijkheid en financiële inbreng en return, is ook een onderdeel geweest van een zeer nuttige en leerrijke sessie met Deloitte/febecoop. Ook de mogelijke uitbreiding en opschaling van het partnerschap is uitgewerkt en vastgelegd.

De meerwaarde voor de 2 partners, die voortkomt uit het secundair voordeel van de georganiseerde events, wordt reeds duidelijk. Een voorbeeld wat ik hier voor de Wroeter kan inbrengen is de meer commerciële opstelling in onderhandelingen met nieuwe klanten. Alsook de keuze die we gemaakt hebben om meer met bedrijven te gaan samenwerken voor toekomstige opdrachten in enclave of in uitvoering in onze eigen ateliers. De imago-shift van welzijn/zorg naar werkplek/ondernemen wordt voor 2023 de grote uitdaging. Het zal met de huidige economische situatie dringend nodig zijn voor ons als sociaal economie ondernemer, bijkomende inkomsten uit samenwerkingen met reguliere bedrijven, te genereren.

Naast de testevents tijdens de subsidiabele periode zijn ook nadien, dit najaar events blijven doorgaan. Ondertussen staan er ook reeds een 3 events voor 2023 ingepland. De website goeddoeners.be is operationeel en er blijven vragen voor offertes toekomen.

4. Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen na afloop van dit experiment? Wat zijn volgens jullie de belangrijkste kritische succesfactoren voor het opzetten van een duurzaam samenwerkingsmodel? Maak hier indien mogelijk een onderscheid tussen de verschillende partners.

Koen en ik sluiten ons volledig aan bij de samenvattende succesfactoren zoals Deloitte /Febecoop op blz 39 van hun ESF Blended Business Models finaal rapport hebben opgesomd. Doorheen het gelopen traject zijn deze voor ons als volgt mee naar boven gekomen als kritische succesfactoren :

Steun van het topmanagement :

Koen Windmolders is één van de 2 oprichters van de coöperatie 37 graden. Ikzelf, Ludo Lathouwers ben coördinator van VZW de Wroeter maatwerkbedrijf en sinds de start vanaf 1982 verantwoordelijk voor de totale werking. Koen en ik hebben samen in fase 2 het extern begeleidingstraject met Deloitte/Febecoop volledig zelf doorlopen. Dat maakte het beslissingsproces en de voortgang in het tot stand komen van de samenwerking overeenkomst en het verdienmodel efficiënter en eenvoudiger. Ik heb hiervoor de voorziene 35 ESF subsidiabele uren van mijn collega Inge Vanlokeren doorgeschoven naar mezelf. Voor Inge Vanlokeren zijn er geen kosten meer ingediend in fase2. Zij is wel betrokken gebleven bij de voortgang van het project.

Onderlinge afhankelijkheid :

De expertise vanuit coöperatie 37 graden rond kennis en contacten binnen het regulier economische circuit (REC), marketing en prijszetting was mooi complementair aan onze inbreng van unieke locaties en werkvloeren met het beschikbaar personeel voor de operationele uitwerking van de events. Dit maakt ons onderling afhankelijk om tegen een lage risicokost deze blended business, van verbindende bedrijfsevents, binnen een co-creatie model op te zetten.

Vertrouwen en transparantie :

Hier hadden we het voordeel dat we elkaar reeds langer kende. De Wroeter, zowel het maatwerkbedrijf als de activiteiten boerderij zijn coöperant van 37 graden. We zitten dus ook mee in de algemene vergadering van 37 graden. Er is een groot wederzijds vertrouwen en de

samenwerkingsovereenkomst alsook het verdienmodel zijn in transparantie onderhandeld en opgesteld . Om in alle openheid de voortgang van het model te kunnen opvolgen, hebben we dit ook tussentijds teruggekoppeld aan de interne stuurgroep van het ESF project. Hierin zijn vertegenwoordigd :

- Koen Windmolders en Ludo Lathouwers
- Kim Hardy, samen met Koen zijn zij de twee vennoten van de coöperatie 37 graden
- Caroline Krimpenfort, afdelingshoofd verblijfstoerisme in Gors-op-Leeuw van VZW De Wroeter maatwerkbedrijf
- Inge Vanlokeren, afdelingshoofd taverne Koe-vert stedelijk domein Kiewit van VZW De Wroeter maatwerkbedrijf
- Katrien Kellens afdelingshoofd tuin van VZW De Wroeter maatwerkbedrijf

Zo ontstond het draagvlak binnen coöperatie 37 graden alsook binnen de wroeter om geslaagde test events op te zetten en het business model verder uit te rollen, ook na de subsidiabele periode.

Coöperatie 37 graden is verantwoordelijk voor het eerste klantencontact, het opmaken van de offertes, betrokkenheid in het event alsook de opmaak van de facturatie . Deze administratieve opvolging gebeurt vanuit de coöperatie . Via dropbox binnen de administratie van coöperatie 37 graden kan ik ten alle tijden de voortgang van de verschillende geplande en uitgevoerde events raadplegen .

Delen van waardes en expertises over de manier van waarde creatie :

We spreken dezelfde taal op vlak van waardes, niet alleen op economisch vlak maar ook op vlak van maatschappelijke waarde creatie en het respect voor de mens in heel het proces . Als ik inbreng dat wij bij een opschaling, uit respect voor onze arbeiders, ons beperken tot één event op maandbasis op de beschikbare wroeterlocaties, dan is hiervoor begrip . We bekijken dan hoe en wanneer we andere partners sociale economie mee betrekken bij opschaling . Dit wordt dan tevens een voordeel voor coöperatie 37 graden omdat zij ook bij andere coöperanten sociale economie van 37 graden events kunnen laten doorgaan .

Unieke waarde propositie :

Het operationele model van de events, uitgerold op de locaties sociale economie en met onze eigen arbeiders en begeleiders als ingezet personeel, maakt de ervaring uniek . REC kan aan de lijve ondervinden welke methodiek werkt voor inschakeling kansengroepen in de economische processen, ook van reguliere economie . Hoe kan bij arbeidskrapte de ervaring van zulk een event een aanzet zijn te starten met inclusie in het eigen reguliere bedrijf .

Meerdere soorten van waarde creatie (economisch, sociaal en ecologisch)

Op *economisch vlak* zullen de events in primair voordeel niet het grote verschil maken voor de 2 partners . De 30% commercialisatiemarge wordt 50-50 verdeeld onder de 2 partners van het co-creatie ondernemingsmodel. Maar het secundair voordeel voor zowel de wroeter alsook coöperatie 37 graden is een bijkomende troef . Bedrijven die deelnemen aan een event worden potentiële klanten van 37 graden om nieuwe producten uit sociale economie aan te leveren . Voor ons worden het mogelijke partners om enclavewerkingen bij op te zetten of om eveneens wroeterproducten aan te leveren .

Waarde creatie op sociaal vlak, komt voort uit de unieke waarde propositie van het model zelf, zoals hierboven beschreven .

Op ecologisch vlak is onze werkvloer van bio-groenten en fruitteelt onderdeel van het wroeter DNA. Sinds het ontstaan in 1982 streven we naar een werking met *“hart voor mens en natuur”* Ook in onze horeca vestigingen die mee in het organiseren van de events betrokken zijn, is werken met lokale streekproducten en duurzame bedrijfsvoering, een belangrijk uithangbord van de wroeter.

Gedeelde visie en leiderschap :

Zoals ik hierboven reeds vermeld spreken we dezelfde taal . Dat kan eveneens doorgetrokken worden naar het leiderschap. Het is in overleg en transparantie met respect voor de individuele mogelijkheden en beperkingen van het ingezet personeel .

Financieel onafhankelijk :

Personeel, infrastructuur en werking worden benut vanuit hetgeen aanwezig is bij de 2 partners. De effectieve break-even kosten hiervan bij beide partners, worden in de offerte van het event mee opgenomen als kost. Het zo samengesteld event wordt met 30% commercialisatie marge verkocht als pakket . Vanuit deze insteek is het co-creatie model financieel zonder veel risico opgezet en kan het ook na de subsidiabele periode verder worden uitgerold . Momenteel komen de aanvragen voor events via de website binnen en zijn er reeds voor 2023 enkele events geboekt .

5. Op welke manier evalueren jullie de geboden ondersteuning door Deloitte en Febecoop? Was deze voldoende en volgens de verwachtingen? Werden de juiste methodieken gebruikt en nuttige kaders/inzichten aangereikt? Was de begeleiding voldoende flexibel en op maat?

De opstart van de externe begeleiding, in volle corona periode, moest on-line gebeuren. Dat was niet evident, na een eerste korte kennismaking en planningsronde kwam het eerste huiswerk . We hadden eerder insteek van hun verwacht om verder te gebruiken in onze SO en verdienmodel . Dat leek ons even anders te gaan uitdraaien Huiswerk !! De start was dus eerlijk gezegd twijfelachtig langs onze kant.

Dit keerde 100% na enige volharding in de voorbereiding van de gevraagde opdrachten en zeker na de feed-back hierop vanaf de tweede sessie . We groeiden in het noodzakelijk inzicht dat nodig is om het co-creatie ondernemingsmodel op te zetten. De uitgebreide verslaggeving vanuit Deloitte/Febecoop was een leerrijke aanvulling. We zagen de noodzakelijke *“to do’s”* groeien. Anderzijds konden we ze samen, naargelang de voortgang van de sessies, ook verder afvinken en vervolgens de kennis inwerken in onze samenwerking overeenkomst en in het verdienmodel .

De 2 laatste sessies, in juni en sept 2022 konden life doorgaan . We kozen ervoor om deze telkens op één horeca locatie van de Wroeter, te laten doorgaan . Kennismaking met deze locatie en werkvloer, was onderdeel van de sessie. Hierdoor werden ook voor de lesgevers onze operationele bedoeling van het blended business model, concreet en duidelijk . De appreciatie groeide langs 2 zijden . En onze laatste concrete vragen rond GDPR en verzekeringen werden ingelost . Een mooi en flexibel einde van een vruchtbare begeleiding vanwege Deloitte/Febecoop . Waarvoor dank namens Koen en mezelf.

In de laatste sessie werd vanuit Deloitte/Febecoop op het einde ook ingegaan op hoe zij de status van het begeleidingsproces voor de wroeter/37 graden hebben ingeschat . Het was een aangename verrassing om *“de uitkomst van de bijhorende maturiteit per samenwerking na*

afroning van het begeleidingsproces” voor de wroeter/37 graden te zien . 5 groene bolletjes ... volledig uitgeklaard dus.

Na afloop hebben ze ons eveneens hun finaal rapport overgemaakt . Deze 55 blz zijn een mooi en bruikbaar naslagwerk om de opgedane kennis verder te raadplegen .

We kijken dan ook samen met hun terug op een succesvol doorlopen traject dat uitmondten in concrete opstart van de operationele werking van het blended business model. Inmiddels lopen de events gestadig verder en hopelijk blijft dit zo .

6. We bekijken momenteel op welke manier we de resultaten van deze oproep kunnen dissemineren naar geïnteresseerde bedrijven en andere stakeholders. Mogen we jullie in het kader van eventuele communicatiedoelinden contacteren?

Wij willen zeker verder meewerken aan de disseminatie van de opgedane kennis . Het concept van de verbindende bedrijfsevents is ondertussen op externe vraag reeds 2 keer in interview vorm met Koen en mij gepubliceerd :

- In het tijdschrift van WSE onder de oproep innovatie : *“Goeddoeners : bruggen slaan tussen bedrijven met teambuildings”*
- Febecoop zal het eerdaags publiceren in hun tijdschrift : *“37 graden CV en De Wroeter, warme bruggenbouwers tussen sociale werkplekken en onze samenleving”*

7. Gelieve hier de link te plaatsen naar de webpagina van uw organisatie / project waar aan de publicitaire verplichtingen werd voldaan.

Publicitaire verplichtingen zijn voldaan via :

- De website van de wroeter : www.dewroeter.be
- Het blended business model : goeddoeners heeft ondertussen zijn eigen website met hierop onder de tab : over ons , het ESF logo : <https://www.goeddoeners.be> : teambuildings voor bedrijven

Inhoudelijk rapport opgemaakt door Ludo Lathouwers en Koen Windmolders

12/12/2022